

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

A engenharia jurídica e a governança corporativa na estruturação de holdings internacionais: estratégias para a mitigação de riscos e a otimização da gestão em ambientes multijurisdicionais
Legal engineering and corporate governance in international holding structuring: strategies for risk mitigation and management optimization in multi-jurisdictional environments

Claudio Luiz Ursini - Bacharel em Direito pela Universidade Católica de Santos.

Resumo

A globalização dos mercados e a complexidade regulatória exigem que a estruturação de grupos empresariais transcenda a simples constituição societária, demandando uma engenharia jurídica sofisticada alinhada aos princípios de governança corporativa. O presente artigo científico propõe uma análise exaustiva e técnica sobre a gestão de holdings mistas e a administração de sociedades multidisciplinares, focando na intersecção entre o direito societário, a gestão estratégica e o *compliance* transnacional. A metodologia baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática e crítica, correlacionando teorias da Agência, a legislação societária comparada (Brasil-Portugal-EUA) e as práticas de gestão de inovação. O estudo estrutura-se em sete eixos temáticos de alta densidade, explorando desde a blindagem patrimonial até a gestão de startups de tecnologia sob o guarda-chuva de holdings tradicionais. Discute-se como a liderança híbrida (jurídica e executiva) atua como vetor de sustentabilidade e eficiência operacional. Os resultados indicam que a robustez das estruturas corporativas modernas depende da integração intrínseca entre a segurança jurídica preventiva e a agilidade decisória. Conclui-se que o gestor jurídico-empresarial é o arquiteto fundamental para a longevidade das organizações em mercados voláteis.

Palavras-chave: Engenharia Jurídica. Governança Corporativa. Holdings Internacionais. Gestão Estratégica. Direito Societário.

Abstract

Market globalization and regulatory complexity require that the structuring of corporate groups transcend simple corporate incorporation, demanding sophisticated legal engineering aligned with corporate governance principles. This scientific article proposes an exhaustive and technical analysis of the management of mixed holdings and the administration of multidisciplinary societies, focusing on the intersection between corporate law, strategic management, and transnational compliance. The methodology relies on a systematic and critical bibliographic review, correlating Agency Theory, comparative corporate legislation (Brazil-Portugal-USA), and innovation management practices. The study is structured into seven high-density thematic axes, exploring everything from asset protection to the management of technology startups under the umbrella of traditional holdings. It discusses how hybrid leadership (legal and executive) acts as a vector for sustainability and operational efficiency. The results indicate that the robustness of modern corporate structures depends on the intrinsic integration between preventive legal security and decision-making agility. It is concluded that the legal-business manager is the fundamental architect for the longevity of organizations in volatile markets.

Keywords: Legal Engineering. Corporate Governance. International Holdings. Strategic Management. Corporate Law.

1. Introdução

A arquitetura corporativa no século XXI enfrenta um paradoxo desafiador: a necessidade de agilidade para competir em mercados globais e inovadores, contraposta à exigência crescente de *compliance*, segurança jurídica e transparência fiscal. Nesse cenário, a figura do gestor jurídico-empresarial emerge não apenas como um consultor legal, mas como o estrategista central capaz de desenhar estruturas societárias — como holdings mistas e puras — que sirvam simultaneamente como

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

veículos de investimento, proteção patrimonial e controle de gestão. A experiência acumulada na administração de sociedades de advogados e na direção de empresas de participações revela que o sucesso empresarial não reside apenas na viabilidade econômica do produto ou serviço, mas na solidez da base jurídica que sustenta a operação, especialmente quando esta envolve jurisdições distintas, como Brasil, Europa e Estados Unidos. A engenharia jurídica, portanto, deixa de ser uma ferramenta de suporte para se tornar um ativo estratégico de primeira grandeza.

O problema central que norteia esta investigação acadêmica é a dificuldade de alinhar interesses difusos em conglomerados empresariais que abarcam desde serviços tradicionais de consultoria até startups de alta tecnologia logística. A gestão de portfólio diversificado exige uma governança que mitigue os riscos de contaminação entre as unidades de negócio, ao mesmo tempo em que maximiza as sinergias operacionais e tributárias. A hipótese defendida neste estudo é que a aplicação de princípios avançados de Direito Societário e Governança Corporativa, quando executada por profissionais com dupla competência (jurídica e executiva), cria um ecossistema organizacional resiliente, capaz de suportar as flutuações de mercado e as pressões regulatórias transnacionais. A análise a seguir dissecar os mecanismos legais e gerenciais dessa integração, propondo um arcabouço teórico para a atuação em empreendimentos de alta complexidade.

2. A estruturação de holdings e a gestão de participações societárias: blindagem e eficiência

A constituição de holdings, sejam elas puras (voltadas exclusivamente para a participação no capital de outras sociedades) ou mistas (que combinam a participação com a exploração de atividades empresariais), representa o ápice da organização patrimonial e empresarial. No contexto da gestão estratégica, a holding atua como o "cérebro" do grupo econômico, centralizando as decisões políticas e financeiras, enquanto as subsidiárias operacionais mantêm a autonomia necessária para a execução tática. A engenharia jurídica por trás dessas estruturas deve considerar meticulosamente as normas de cada jurisdição envolvida. Em Portugal, por exemplo, o regime das SGPS (Sociedades Gestoras de Participações Sociais) oferece incentivos fiscais específicos que diferem das holdings patrimoniais no Brasil ou das LLCs nos Estados Unidos. O domínio dessas nuances legislativas é o que permite ao gestor jurídico desenhar um organograma que otimize a carga tributária global (elisão fiscal lícita) e facilite o fluxo de capital entre as unidades, garantindo a liquidez necessária para investimentos e distribuição de dividendos.

Além da eficiência fiscal, a holding desempenha um papel crucial na proteção patrimonial e no planejamento sucessório. A segregação dos ativos imobiliários e de propriedade intelectual em veículos específicos, apartados do risco operacional das empresas comerciais ou industriais, é uma técnica de mitigação de riscos consagrada, mas que exige manutenção constante para evitar a desconsideração da personalidade jurídica. A teoria da "Disregard Doctrine", presente em diversos

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

sistemas jurídicos, impõe que a autonomia patrimonial não pode ser usada como escudo para fraudes. Portanto, a governança da holding deve ser impecável, com contabilidade segregada, conselhos de administração ativos e registros societários rigorosos. O advogado-gestor deve garantir que a "muralha da China" entre as empresas do grupo seja efetiva, prevenindo a confusão patrimonial que poderia colocar em risco todo o conglomerado em caso de insolvência ou litígio de uma das controladas.

A gestão de participações societárias em setores heterogêneos, como a consultoria financeira e o desenvolvimento de software logístico, exige uma flexibilidade contratual que os estatutos sociais padronizados não oferecem. O uso de Acordos de Acionistas (*Shareholders' Agreements*) torna-se a ferramenta vital para regular o poder de controle, o direito de preferência, as regras de *tag along* e *drag along*, e os mecanismos de saída (*exit strategies*). Em ambientes de startups, onde a entrada de capital de risco é frequente, a estruturação desses acordos deve prever rodadas de investimento e diluição acionária sem perda do controle estratégico pelos fundadores. A expertise jurídica na redação dessas cláusulas é o que garante a estabilidade política do grupo e a atratividade para investidores externos, equilibrando os interesses dos sócios capitalistas e dos sócios operadores.

A governança em holdings familiares ou de capital fechado apresenta desafios adicionais, relacionados à profissionalização da gestão e à separação entre propriedade e administração. A implementação de Conselhos Consultivos ou de Administração, com a presença de membros independentes, é uma prática recomendada para introduzir racionalidade e objetividade nas decisões estratégicas. O gestor jurídico-empresarial atua, muitas vezes, como o fiel da balança, mediando conflitos de interesse e garantindo que as decisões sigam o rito legal e estatutário. A criação de protocolos familiares e códigos de conduta ajuda a estabelecer regras claras para a entrada de herdeiros na gestão e para a utilização dos bens da empresa, prevenindo disputas que poderiam paralisar a atividade econômica.

A internacionalização das holdings exige uma compreensão aprofundada dos tratados de bitributação e das regras de preços de transferência (*Transfer Pricing*). Quando uma empresa em Portugal presta serviços para uma coligada no Brasil ou nos EUA, os valores transacionados devem refletir os preços de mercado para evitar contingências fiscais. O *compliance* tributário internacional é uma das áreas mais complexas da gestão corporativa atual, exigindo monitoramento constante das diretrizes da OCDE (Projeto BEPS) e das legislações locais. O gestor deve trabalhar em sintonia com auditores e contadores internacionais para garantir que a estrutura societária permaneça eficiente e conforme, evitando a dupla tributação e sanções por evasão fiscal.

A responsabilidade dos administradores (*D&O - Directors and Officers Liability*) é um tema de crescente relevância, especialmente em estruturas complexas onde um mesmo indivíduo pode ocupar cargos de direção em múltiplas empresas do grupo. O dever de diligência e o dever de lealdade

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

impõem que o administrador atue sempre no melhor interesse da companhia que dirige, o que pode gerar conflitos em grupos econômicos. A documentação rigorosa das decisões em atas de reunião, a abstenção em casos de conflito de interesse e a contratação de seguros de responsabilidade civil são medidas de proteção indispensáveis. A engenharia jurídica deve prever mecanismos de indenidade estatutária para proteger os gestores que agem de boa-fé, incentivando a tomada de riscos calculados necessários para a inovação.

Por fim, a holding mista, que combina a gestão de participações com a prestação de serviços técnicos especializados, oferece vantagens operacionais significativas, como a centralização de serviços compartilhados (RH, TI, Jurídico, Financeiro). Essa estrutura, conhecida como *Shared Services Center*, permite a redução de custos fixos e a padronização de processos e qualidade entre as empresas do grupo. No entanto, ela exige contratos intercompany rigorosos e uma alocação de custos transparente para evitar questionamentos fiscais e trabalhistas (grupo econômico de fato). O desenho jurídico desses fluxos de serviço é uma atribuição central do gestor jurídico-empresarial, que deve garantir que a eficiência econômica não comprometa a autonomia jurídica das subsidiárias.

3. Advocacia corporativa estratégica: da consultoria à gestão de crises

A advocacia corporativa moderna transcendeu a função de mero departamento de suporte para se tornar uma unidade de negócios estratégica, integrada ao *core business* da organização. O advogado corporativo, ou o gestor jurídico externo, não é mais apenas o profissional que apaga incêndios ou redige contratos; ele é um parceiro de negócios (*Business Partner*) que participa da concepção dos produtos, da análise de viabilidade de novos mercados e da gestão de riscos institucionais. Em sociedades de advogados que prestam serviços para grupos empresariais, essa mudança de paradigma exige uma equipe multidisciplinar, capaz de entender a linguagem dos negócios, da contabilidade e da tecnologia, traduzindo as necessidades comerciais em soluções jurídicas seguras e inovadoras.

A advocacia consultiva preventiva é o pilar da sustentabilidade empresarial. A análise de riscos contratuais, a *due diligence* em fusões e aquisições e a auditoria de conformidade trabalhista e tributária evitam passivos ocultos que poderiam inviabilizar a operação futura. Em um ambiente de hiper-regulação, a capacidade de antecipar mudanças legislativas e adaptar o modelo de negócios proativamente é um diferencial competitivo. O gestor jurídico deve monitorar o ambiente regulatório, especialmente em setores sensíveis como tecnologia e finanças, orientando a diretoria sobre os impactos de novas normas, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil ou o GDPR na Europa, transformando a adequação legal em vantagem de mercado.

A gestão do contencioso estratégico exige uma abordagem que vá além da técnica processual. Envolve a avaliação do impacto econômico e reputacional dos litígios, a definição de

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

políticas de acordo e a provisão correta de riscos para fins de balanço contábil. Em grandes carteiras de processos, o uso de jurimetria e análise de dados permite identificar tendências jurisprudenciais e definir estratégias mais assertivas. O advogado-gestor deve saber quando litigar e quando negociar, utilizando métodos adequados de resolução de conflitos (arbitragem, mediação) para preservar o valor da empresa e as relações comerciais. A eficiência na gestão do passivo judicial libera recursos que podem ser reinvestidos na atividade produtiva.

A gestão de crises corporativas é o teste final da governança e da advocacia estratégica. Seja um acidente ambiental, um escândalo de corrupção, um ataque cibernético ou uma disputa societária, a resposta imediata e coordenada é crucial para a sobrevivência da empresa. O comitê de crise deve ser liderado ou assessorado juridicamente para garantir que a comunicação externa, as medidas de remediação e a cooperação com as autoridades não produzam provas contra a própria empresa ou agravem a responsabilidade dos administradores. O plano de continuidade de negócios (*Business Continuity Plan*) deve ter um capítulo jurídico robusto, desenhado em tempos de paz para ser executado em tempos de guerra.

A advocacia em startups e empresas de tecnologia exige uma mentalidade ágil e adaptável. O Direito muitas vezes está atrasado em relação à inovação, criando zonas cinzentas regulatórias. O advogado deve ter a criatividade para aplicar princípios jurídicos clássicos a novas realidades (como a tokenização de ativos ou contratos inteligentes em *blockchain*), oferecendo segurança jurídica sem sufocar a inovação. A estruturação de *vesting* para sócios e colaboradores, a proteção da propriedade intelectual do software e a adequação aos termos de uso globais são demandas específicas desse setor que exigem um profissional altamente especializado e conectado com o ecossistema de inovação.

A atuação em sociedades de advogados também demanda uma gestão empresarial profissionalizada. Escritórios de advocacia são empresas que precisam de planejamento estratégico, marketing jurídico, gestão de pessoas e controle financeiro. A experiência do autor na administração da *Ursini – Advogados Associados* e na *Ursini, Prazeres & Cottademonstra* a importância de aplicar conceitos de gestão empresarial à prática jurídica. A definição de planos de carreira, a distribuição de lucros baseada em performance e o investimento em tecnologia legal (*Legaltechs*) são fundamentais para atrair e reter talentos e manter a competitividade do escritório em um mercado saturado.

Por fim, a ética e o *compliance* na advocacia são inegociáveis. O advogado é indispensável à administração da justiça e deve atuar com independência e integridade. No entanto, ao assumir funções de gestão empresarial, o profissional deve estar atento aos potenciais conflitos de interesse e às barreiras éticas impostas pelos estatutos da ordem (OAB). A transparência na relação com o cliente, o sigilo profissional e a lealdade processual são valores que sustentam a credibilidade do advogado-gestor e, por extensão, das empresas que ele representa ou administra.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

4. Otimização de processos e tecnologia na gestão de startups e empresas de logística

A gestão de empresas de base tecnológica, como a *Semantic Week Lda*, focada em software de controle logístico, exige uma abordagem gerencial que integre o rigor jurídico à velocidade das metodologias ágeis (*Scrum, Kanban*). O setor de logística é caracterizado por margens apertadas e alta complexidade operacional, onde a eficiência do software pode determinar o sucesso ou fracasso do cliente final. O gestor jurídico-empresarial atua na definição dos SLAs (*Service Level Agreements*), na proteção dos dados trafegados pela plataforma e na estruturação dos contratos de licenciamento (SaaS - *Software as a Service*), garantindo que o modelo de receita seja escalável e juridicamente seguro em múltiplas jurisdições.

A propriedade intelectual é o principal ativo de uma startup de tecnologia. O registro de marcas, patentes e o depósito de código-fonte são medidas essenciais para proteger a inovação contra a concorrência desleal e a pirataria. Além disso, a gestão dos direitos autorais dos desenvolvedores e a formalização da transferência de tecnologia para a empresa são pontos críticos que, se negligenciados, podem inviabilizar futuras rodadas de investimento ou a venda da empresa (*exit*). A advocacia preventiva deve blindar o capital intelectual da empresa desde a sua concepção.

A conformidade com a legislação de proteção de dados (GDPR na Europa, LGPD no Brasil, CCPA nos EUA) é um desafio central para empresas de software logístico, que processam grandes volumes de dados pessoais de motoristas, clientes e destinatários. A implementação de *Privacy by Design*, onde a privacidade é incorporada à arquitetura do software desde o início, é uma exigência legal e um diferencial de mercado. O gestor deve liderar a adequação dos processos, a nomeação do DPO (*Data Protection Officer*) e a elaboração de políticas de privacidade transparentes, mitigando o risco de sanções administrativas pesadas.

A gestão de contratos com fornecedores de tecnologia e infraestrutura de nuvem (*cloud computing*) requer atenção aos níveis de serviço, à jurisdição dos dados e às cláusulas de responsabilidade em caso de interrupção do serviço ou vazamento de dados. A dependência tecnológica cria riscos operacionais que devem ser mitigados contratualmente. O advogado-gestor deve negociar esses contratos com visão de longo prazo, garantindo a escalabilidade da infraestrutura conforme o crescimento da startup.

A estruturação de parcerias estratégicas e *joint ventures* é comum no setor de tecnologia para acelerar o crescimento e acessar novos mercados. A definição clara dos aportes de cada parte, da propriedade dos resultados da parceria e das regras de governança conjunta é fundamental para o sucesso dessas alianças. A engenharia jurídica permite criar veículos específicos (SPVs) para essas parcerias, isolando os riscos e facilitando a gestão contábil e fiscal do projeto conjunto.

A captação de recursos e a relação com investidores (Anjos, *Venture Capital*) exigem uma governança corporativa preparada para a *due diligence*. A organização dos livros societários, a

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

regularidade fiscal e trabalhista e a clareza nos contratos de mútuo conversível ou de opção de compra de ações são pré-requisitos para atrair capital inteligente. O gestor jurídico atua como o garante da "investibilidade" da startup, preparando a casa para receber o aporte e negociando os termos do investimento (*Term Sheet*) para proteger os interesses dos fundadores.

A inovação aberta e a colaboração com universidades e centros de pesquisa podem acelerar o desenvolvimento tecnológico. A gestão jurídica desses convênios deve prever a titularidade da propriedade intelectual gerada e as regras de confidencialidade. A capacidade de articular o mundo acadêmico com o empresarial, através de instrumentos jurídicos adequados, é uma competência que potencializa a inovação e gera valor para a sociedade.

5. Governança transnacional e a gestão de holdings em Portugal e no Brasil

A administração de holdings com sede em Portugal, como a *AVOD*, que controlam ativos e operações em outros países, exige uma governança transnacional que harmonize as exigências legais da União Europeia com as legislações locais das investidas. Portugal, como porta de entrada para a Europa e ponte para o mercado lusófono (incluindo o Brasil), oferece um ambiente regulatório estável e incentivos para a instalação de empresas de tecnologia e gestão. No entanto, a gestão à distância impõe desafios de controle e monitoramento que só podem ser superados com sistemas de governança robustos e tecnologia de gestão integrada.

O regime fiscal português para residentes não habituais e os benefícios para a Zona Franca da Madeira (se aplicável) ou para o Centro Internacional de Negócios são variáveis que devem ser consideradas no planejamento tributário da holding. A utilização de Portugal como plataforma para investimentos no Brasil aproveita-se do tratado de bitributação existente, permitindo uma eficiência fiscal na repatriação de lucros e dividendos. O gestor jurídico deve navegar com precisão nesse arcabouço tributário internacional para maximizar o retorno para os acionistas, sempre dentro dos limites do planejamento fiscal agressivo, mas lícito.

A conformidade com as normas de prevenção à lavagem de dinheiro (*AML - Anti-Money Laundering*) e financiamento ao terrorismo é uma prioridade na União Europeia. Holdings que movimentam capitais transfronteiriços estão sujeitas a um escrutínio rigoroso dos bancos e reguladores. A implementação de políticas de *Know Your Customer* (*KYC*) e *Know Your Partner* (*KYP*) é obrigatória. O gestor deve garantir que a origem dos fundos seja comprovada e que todas as transações sejam transparentes e rastreáveis, protegendo a reputação do grupo e de seus administradores.

A gestão multicultural e a adaptação aos diferentes estilos de negociação e práticas empresariais são competências soft essenciais para o gestor de uma holding internacional. O que é prática comum no Brasil pode ser visto com reservas na Europa e vice-versa. O advogado-gestor atua

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

como um tradutor cultural, adaptando contratos, políticas de RH e estratégias de marketing às realidades locais, evitando conflitos e mal-entendidos que poderiam prejudicar os negócios.

A mobilidade global de talentos e a gestão de expatriados são temas recorrentes em grupos internacionalizados. A obtenção de vistos de trabalho, a regularização fiscal dos colaboradores deslocados e a conformidade com as leis trabalhistas do país de destino exigem um planejamento jurídico e de RH integrados. A holding deve ter políticas claras de mobilidade para atrair e reter talentos globais, oferecendo segurança jurídica e suporte logístico para seus executivos e técnicos.

A consolidação de balanços e a reportabilidade financeira em grupos multinacionais exigem a adoção de normas contábeis internacionais (IFRS). A holding deve ter sistemas de controle de gestão que permitam a visão consolidada do desempenho do grupo em tempo real, independentemente da moeda ou do fuso horário das subsidiárias. A transparência financeira é a base para a confiança dos stakeholders e para a obtenção de crédito bancário internacional.

A resolução de litígios transnacionais exige a escolha estratégica do foro e da lei aplicável nos contratos internacionais. A arbitragem internacional é frequentemente a via preferencial para garantir neutralidade e especialização na decisão de conflitos. O gestor jurídico deve desenhar as cláusulas de resolução de disputas de forma a proteger os interesses da holding e garantir a exequibilidade das sentenças nos países onde os ativos estão localizados.

6. Consultoria estratégica e diagnóstico organizacional: metodologias para o sucesso

A atividade de consultoria estratégica, exercida através da *A.ban.inv* e agora expandida para os EUA com a *RCP Group Consulting*, baseia-se na capacidade de realizar diagnósticos organizacionais precisos e propor soluções que integrem reestruturação jurídica, financeira e operacional. O consultor não vende apenas horas de trabalho, mas *know-how* acumulado e metodologias de transformação. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) jurídica e empresarial é o ponto de partida para qualquer intervenção, identificando gargalos de eficiência e riscos latentes.

O planejamento estratégico deve ser traduzido em estruturas jurídicas que suportem o crescimento. Se a estratégia é a internacionalização, a estrutura pode envolver a abertura de filiais ou a constituição de *offshores*. Se é a inovação, pode envolver a criação de *spin-offs* ou a aquisição de startups. O consultor jurídico-empresarial desenha o "esqueleto" jurídico que vai sustentar o "músculo" operacional da empresa, garantindo que a estrutura não seja um freio, mas uma alavanca para o negócio.

A reestruturação societária e a recuperação de empresas em crise são áreas onde a consultoria estratégica tem alto impacto. A utilização de instrumentos como a Recuperação Judicial ou Extrajudicial, fusões, cisões e incorporações permite salvar negócios viáveis e preservar empregos.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

O conhecimento profundo da Lei de Falências e Recuperação de Empresas, aliado à capacidade de negociação com credores, é o *toolkit* do consultor nessas situações críticas.

A governança familiar e a sucessão em empresas familiares são nichos de consultoria de extrema relevância. Ajudar fundadores a passar o bastão para a próxima geração, criando estruturas de governança que separem a família da empresa e do patrimônio, é um trabalho de ourivesaria jurídica e psicológica. A criação de *Holdings Familiares* e Acordos de Família são soluções que perpetuam o legado e evitam a fragmentação do patrimônio.

A consultoria em *Compliance* e Integridade visa criar uma cultura ética que permeie toda a organização. O desenvolvimento de mapas de risco, a implementação de controles internos e o treinamento de colaboradores transformam o *compliance* de um manual na estante para uma prática diária. O consultor ajuda a empresa a entender que a ética é um bom negócio, que reduz custos de transação e atrai investidores e clientes conscientes.

A análise de viabilidade de novos negócios e o desenvolvimento de planos de negócios (*Business Plans*) para fins de imigração ou investimento (como o visto EB-2 NIW ou L-1 nos EUA) exigem um rigor técnico que combine dados de mercado com fundamentação jurídica sólida. O consultor deve demonstrar não apenas que o negócio é viável, mas que ele atende aos critérios de interesse nacional ou de capacidade executiva exigidos pelas autoridades imigratórias. A *RCP Group Consulting* posiciona-se exatamente nessa intersecção, oferecendo um serviço que é ao mesmo tempo consultoria de negócios e consultoria imigratória estratégica.

A mentoria para executivos e empreendedores é a camada final da consultoria estratégica. Transferir a experiência de gestão, os erros e acertos acumulados em 25 anos de carreira, ajuda a formar novos líderes. O consultor atua como um conselheiro de confiança (*Trusted Advisor*), oferecendo uma visão externa e imparcial que ajuda o tomador de decisão a ver além do operacional e focar no estratégico.

7. O futuro da gestão jurídico-empresarial: tecnologia e humanização

O futuro da gestão jurídico-empresarial será moldado pela tecnologia, mas definido pela capacidade humana de julgamento ético e estratégico. A automação de tarefas repetitivas, a análise de contratos por inteligência artificial e a justiça digital liberarão o advogado-gestor para focar em atividades de alto valor agregado: a negociação complexa, a arquitetura de negócios inovadores e a gestão de crises. A tecnologia será uma *commodity*; a sabedoria jurídica e empresarial será o diferencial.

A adaptação aos novos modelos de trabalho, como o teletrabalho e as equipes distribuídas globalmente, exige uma nova abordagem de gestão de pessoas e de conformidade trabalhista. O "nomadismo digital" e a contratação de talentos em qualquer lugar do mundo criam desafios fiscais

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

e previdenciários que precisam ser geridos. O gestor deve criar uma cultura organizacional forte que mantenha a coesão da equipe mesmo à distância, utilizando ferramentas digitais de colaboração e engajamento.

A sustentabilidade (ESG) deixará de ser um diferencial para ser um pré-requisito de acesso a mercados e capitais. O gestor jurídico-empresarial deverá integrar os critérios ambientais, sociais e de governança em todas as decisões estratégicas e na estrutura jurídica das empresas. A responsabilidade social corporativa será cobrada juridicamente, e as empresas que não se adaptarem enfrentarão riscos legais e reputacionais crescentes.

A educação continuada e a multidisciplinaridade serão as marcas do profissional de sucesso. O advogado que entende de finanças, marketing, tecnologia e gestão de pessoas será o CEO ou o Conselheiro de Administração do futuro. A trajetória do autor, buscando constantemente a atualização e a diversificação de competências, é um modelo dessa nova advocacia: não mais encastelada nos tribunais, mas inserida na sala de reuniões, decidindo os rumos da economia.

A expansão para mercados internacionais, como os EUA, exige humildade para aprender novas regras e ousadia para competir com os melhores. A *RCP Group Consulting* representa esse passo: levar a *expertise* brasileira de gestão em ambientes complexos e voláteis para um mercado maduro e competitivo, provando que a competência gerencial e jurídica é universal e exportável.

A ética e o propósito continuarão sendo a bússola. Em um mundo em rápida transformação, onde as regras mudam constantemente, os valores permanecem. O compromisso com a legalidade, a transparência e a geração de valor real para a sociedade é o que garante a perenidade das organizações e das carreiras.

Conclui-se que a gestão jurídico-empresarial é uma disciplina viva, que se alimenta da prática diária e da reflexão teórica. É a arte de construir pontes entre o mundo do "dever ser" (Direito) e o mundo do "fazer acontecer" (Negócios), garantindo que o progresso econômico seja construído sobre bases justas e seguras.

8. Conclusão

A análise aprofundada da trajetória profissional e das estratégias de gestão de Claudio Luiz Ursini revela que a excelência na condução de negócios contemporâneos não reside na especialização estanque, mas na integração fluida entre a segurança jurídica e a ousadia empreendedora. A gestão de holdings mistas e de sociedades de advogados, conforme demonstrado, exige uma competência dupla: a de proteger o patrimônio contra riscos e a de alavancar esse mesmo patrimônio para gerar novos negócios. A engenharia jurídica prova-se, assim, não como um custo burocrático, mas como a infraestrutura invisível que sustenta a inovação e o crescimento sustentável.

Fica evidente que a governança corporativa em estruturas multijurisdicionais, envolvendo

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

operações no Brasil, Portugal e Estados Unidos, demanda um nível de sofisticação que vai além do cumprimento das leis locais. Exige uma visão holística que harmonize regimes tributários, práticas trabalhistas e culturas organizacionais distintas sob um mesmo propósito estratégico. A experiência do autor na direção da *AVOD* e suas subsidiárias ilustra como a centralização estratégica combinada com a autonomia operacional e o rigoroso *compliance* criam valor e resiliência.

A diversificação de portfólio, abrangendo desde a advocacia contenciosa até a gestão de startups de tecnologia logística, reflete a capacidade de adaptação e a visão de futuro necessárias ao gestor moderno. A tecnologia não é vista como uma ameaça à advocacia tradicional, mas como um campo de atuação e uma ferramenta de gestão. A liderança em empresas como a *Semantic Week* comprova que o pensamento jurídico estruturado é um ativo valioso na organização do caos criativo típico do ambiente de inovação.

A internacionalização da carreira, culminando na fundação da *RCP Group Consulting LLC* nos EUA, não é um evento isolado, mas a consequência natural de uma trajetória pautada pela busca de excelência e expansão de horizontes. A exportação de metodologias de gestão e diagnóstico organizacional desenvolvidas em ambientes complexos para mercados maduros demonstra a competitividade e a relevância do capital intelectual brasileiro no cenário global.

A responsabilidade fiduciária e a ética na gestão de recursos de terceiros e de patrimônios familiares emergem como pilares inegociáveis. A construção de estruturas de governança transparentes e a implementação de mecanismos de proteção como acordos de acionistas e conselhos consultivos são legados que garantem a perenidade das organizações para além da geração de seus fundadores.

A educação continuada e a fusão de conhecimentos jurídicos e administrativos formam o perfil do profissional híbrido, capaz de dialogar com investidores, engenheiros de software e juízes com a mesma fluência. Essa polivalência é a chave para navegar a complexidade do mundo corporativo atual e futuro.

A gestão de riscos, transformada em cultura organizacional, permite que as empresas tomem decisões ousadas com a segurança de que as contingências foram mapeadas e mitigadas. O advogado-gestor atua como o navegador que traça a rota segura em mares turbulentos, permitindo que a empresa chegue ao seu destino.

A consultoria estratégica, baseada em diagnósticos precisos e implementação prática, preenche uma lacuna no mercado para empresas que buscam não apenas pareceres teóricos, mas soluções de negócio. A capacidade de executar a estratégia desenhada é o que diferencia o consultor de alto nível.

A integração entre a prática jurídica e a gestão empresarial, exemplificada na carreira do autor, aponta para um novo modelo de advocacia: proativa, estratégica e voltada para resultados. O

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025

advogado deixa de ser um custo para ser um investimento.

Conclui-se, portanto, que a gestão jurídico-empresarial de alta performance é a síntese entre a prudência do direito e a dinâmica dos negócios. O profissional que domina essa síntese, como Claudio Luiz Ursini, não apenas gerencia empresas; ele constrói legados, protege inovações e impulsiona o desenvolvimento econômico em escala global.

A relevância deste estudo reside na codificação de uma prática profissional que serve de modelo para a advocacia e a gestão corporativa. Ao sistematizar os conhecimentos de engenharia jurídica e governança transnacional, oferecemos um mapa para a construção de organizações mais sólidas, éticas e eficientes.

Em última análise, o sucesso empresarial sustentável é filho da segurança jurídica e da visão estratégica. A trajetória analisada comprova que, quando o Direito e a Gestão caminham juntos, as fronteiras geográficas e setoriais deixam de ser barreiras e tornam-se oportunidades.

Este artigo consolida a visão de que o gestor jurídico-empresarial é o arquiteto indispensável da economia globalizada, capaz de transformar complexidade legal em vantagem competitiva e segurança institucional.

Referências

ARMOUR, John et al. **The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932. (Reimpressão Transaction Publishers, 1991).

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. v. 2.

DRUCKER, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1973.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KRAKMAN, Reinier et al. **The Anatomy of Corporate Law**. Oxford: OUP, 2009.

OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publishing, 2023.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Planejamento Tributário: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper & Brothers,



Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/11/2025 | aceito: 14/11/2025 | publicação: 16/11/2025
1942.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifragile: Things That Gain from Disorder**. New York: Random House, 2012.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: Teoria Geral e Direito Societário**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021. v. 1.

VENTURI, Aluir. **Governança Corporativa e Compliance**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.